

FlexAbility - Flexibel und gesund arbeiten

Alexandra Michel • Sarah Elena Althammer
Anne Marit Wöhrmann

FlexAbility - Flexibel und gesund arbeiten

Interventionen für Individuen und Teams



Springer

Alexandra Michel
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin (BAuA)
Dortmund, Deutschland

Sarah Elena Althammer
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin (BAuA)
Dortmund, Deutschland

Anne Marit Wöhrmann
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin (BAuA)
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-44897-4 ISBN 978-3-658-44898-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44898-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Bundesanstalt für Arbeitsschutz 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

© Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Ein stetiger Wandel kennzeichnet die Arbeitswelt. Digitalisierung und eine Vielfalt an Informations- und Kommunikationstechnologien tragen dazu bei, dass viele Berufstätige zu unterschiedlichen Zeiten und an verschiedenen Orten arbeiten. Dieser Trend zur orts- und zeitflexiblen Arbeit und die damit oftmals einhergehende hybride Teamarbeit wurde durch die SARS-CoV-2-Pandemie deutlich verstärkt. Schon heute ist hybrides Arbeiten mit einer bunten Mischung von Büro- und Heimarbeit keine Ausnahme mehr, und auch zukünftig wird dies die Arbeitsrealität vieler Berufstätiger sein.

Viele Berufstätige erleben Vorteile durch orts- und zeitflexibles Arbeiten. So können sie besser private und berufsbezogene Anforderungen miteinander vereinbaren und ihre Arbeitszeit entsprechend ihrer eigenen Wünsche und Bedürfnisse gestalten. Diese Art der Arbeitsgestaltung kann auch mit Vorteilen für Organisationen verbunden sein, wie beispielsweise einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit oder einer gesteigerten Produktivität. Jedoch kann orts- und zeitflexibles Arbeiten auch mit verschiedenen Herausforderungen einhergehen. Gestaltungsmöglichkeiten zum löungs- und ressourcenorientierten Umgang für fünf dieser Herausforderungen stehen im Fokus der FlexAbility-Interventionen, die in diesem Buch vorgestellt werden. Diese Herausforderungen sind: (I) Erschwerte Strukturierung des Arbeitsalltags durch den Wegfall äußerer Strukturen, (II) Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben durch verschwimmende Grenzen, (III) Erschwertes Abschalten durch ständige Verfügbarkeit, (IV) Ungenügende Erholung durch zeitliche Entgrenzung und (V) Gestaltung von hybrider Zusammenarbeit.

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Intervention zum gesundheitsförderlichen Umgang mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten von Beschäftigten und Teams in Organisationen“, das bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unter Leitung von Prof. Dr. Alexandra Michel und PD Dr. Anne Marit Wöhrmann sowie unter Mitarbeit von Dr. Sarah Elena Althammer durchgeführt wurde, wurden drei Interventionen entwickelt. Diese sollen Berufstätige und Teams darin unterstützen, mit diesen Herausforderungen gesundheitsförderlich umgehen zu können. Die Interventionen wurden auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie psychologischer Forschungsergebnisse zu Arbeit und Gesundheit entwickelt. In dem *FlexAbility-Selbstlern-Training* lernen Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschiedene Strategien zur Selbststeuerung, auch Selbstregulation genannt, ihres Arbeitstages. Sie lernen, wie bewusst Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben gezogen werden, Pausen und Freizeit erholsam verbracht und der Arbeitsalltag effektiv auf gesunde Art und Weise gestaltet werden kann. Das *FlexAbility-Blended-Training* ergänzt das *FlexAbility-Selbstlern-Training* um begleitende interaktive, vertiefende Gruppensitzungen. Das *FlexAbility-Teamtraining* richtet sich an hybride Teams. In zwei moderierten Teamworkshops lernen Teams Strategien der Team(selbst)regulation. Sie werden angeleitet, Ziele und Regeln zur Verbesserung ihrer hybriden Zusammenarbeit zu erarbeiten und diese in ihrem Alltag umzusetzen und zu verankern.

In diesem Buch stellen wir die drei FlexAbility-Interventionen vor. Im Fokus aller Interventionen steht im Sinne einer Ressourcenperspektive das Vermitteln von Strategien der Selbststeuerung, die Berufstätige und Teams zur Steigerung eigener

Ressourcen nutzen können, um ihre orts- und zeitflexible Arbeit sowie die hybride Teamarbeit gesundheitsförderlich zu gestalten. Berufstätige und Teams werden also befähigt, Ressourcen zu erkennen, aufzubauen und zu nutzen, um so gestärkt die Herausforderungen orts- und zeitflexibler Arbeit bewältigen zu können. Im *FlexAbility-Blended-Training* ist zusätzlich der Austausch mit anderen orts- und zeitflexibel arbeitenden Berufstätigen vorgesehen, um sozialen Austausch und soziale Unterstützung zu fördern.

Dieses Buch richtet sich an Coaches, Trainerinnen und Trainer, Human Resource Managerinnen und Manager sowie Bildungsverantwortliche, Lehrende und Studierende. In diesem Buch präsentieren wir die drei FlexAbility-Interventionen. Dabei werden den Leserinnen und Lesern die Trainingsbausteine mit entsprechenden Übungen und Materialien vorgestellt. Zusätzlich werden in diesem Buch auch die empirischen und theoretischen Grundlagen zur Entwicklung der FlexAbility-Interventionen dargestellt. Ferner präsentieren wir zu jeder Intervention Methodik und Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien, die wir zur Evaluation dieser durchgeführt haben. Die Ergebnisse unserer Studien unterstreichen die Wirksamkeit der vorgestellten Interventionsansätze.

Herzlich gedankt sei allen Teilnehmerinnen, Teilnehmern und Teams, die an unseren FlexAbility-Interventionen teilgenommen haben. Ihre Teilnahme und ihr Feedback über Lernprozesse und -erfolge bestätigt uns darin, dass die FlexAbility-Interventionen für die Praxis sinnvoll und relevant sind. Zudem möchten wir den Trainerinnen und Trainern danken, die für uns die Sitzungen des *FlexAbility-Blended-Trainings* und die Workshops des *FlexAbility-Teamtrainings* moderiert haben. Auch das wertvolle Feedback der Trainerinnen und Trainer konnten wir nutzen, die Interventionen weiterzuentwickeln. Wir möchten auch unseren studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Eva Schneider, Julia Goedeke, Princela Biyaa und Steffen Schulz danken, die uns bei der technischen Umsetzung des FlexAbility-Selbstlerntrainings und der Durchführung der Evaluationsstudien tatkräftig unterstützt haben. Unser Dank gilt ebenso Johanna Maletzki, die uns bei der formalen Gestaltung dieses Buches sehr geholfen hat.

Herzlich gedankt sei auch Frau Tschsch und Frau Brechtel-Wahl vom Springer Verlag für die sehr engagierte redaktionelle Unterstützung.

Alexandra Michel

Sarah Elena Althammer

Anne Wöhrmann

Dortmund, Deutschland

Februar 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Herausforderungen orts- und zeitflexibler Arbeit.....	1
1.1	Definition orts- und zeitflexibler Arbeit	2
1.2	Verbreitung orts- und zeitflexibler Arbeit.....	2
1.3	Orts- und zeitflexibler Arbeit: Vorteile und Herausforderungen für Berufstätige.....	3
1.4	Erste zentrale Herausforderung bei orts- und zeitflexibler Arbeit: Erschwerte Strukturierung des Arbeitsalltags durch den Wegfall äußerer Strukturen	3
1.5	Zweite zentrale Herausforderung bei orts- und zeitflexibler Arbeit: Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben durch verschwimmende Grenzen	4
1.6	Dritte zentrale Herausforderung bei orts- und zeitflexibler Arbeit: Erschwertes Abschalten durch ständige Verfügbarkeit	6
1.7	Vierte zentrale Herausforderung bei orts- und zeitflexibler Arbeit: Ungenügende Erholung durch zeitliche Entgrenzung	7
1.8	Fünfte Herausforderung: Gestaltung von Zusammenarbeit	8
	Literatur	8
2	Ressourcenaktivierung und Selbstregulation.....	11
2.1	Bedeutung von Ressourcen und Ressourcenaktivierung	12
2.2	Selbstregulation als Schlüsselkompetenz.....	13
2.3	Einsatz spezifischer Selbstregulationsstrategien	15
2.3.1	Strategien zur Grenzziehung – Boundary Management Strategien	16
2.3.2	Erholungsstrategien.....	17
2.3.3	Strategien zur allgemeinen Ressourcensteigerung: Persönliche Kraftquellen aktivieren.....	19
	Literatur	20
3	Das FlexAbility-Projekt im Überblick	23
	Literatur	30
4	FlexAbility: Das Selbstlern-Training	33
4.1	Hintergrund und Empfehlungen zur Durchführung	34
4.1.1	Förderung von Selbstregulationsstrategien im FlexAbility-Selbstlern-Training	34
4.1.2	Passung zwischen Person und Aktivität	35
4.1.3	Lernprinzipien und Interaktivität	36
4.2	Die sechs Trainingsmodule im Überblick.....	38
4.2.1	Durchführung des FlexAbility-Selbstlern-Trainings.....	38
4.2.2	Aufbau der Module und die Module im Überblick.....	39
4.2.3	Modul 1: Flexibel arbeiten – gesund und zufrieden.....	41
4.2.4	Modul 2: Meine persönliche Balance finden	44
4.2.5	Modul 3: Von der Arbeit abschalten – mich abgrenzen	48

4.2.6	Modul 4: Fokussiert sein – konzentriert arbeiten	51
4.2.7	Modul 5: Auf mich achten – im Alltag zur Ruhe kommen und Kraft schöpfen	54
4.2.8	Modul 6: Meine Strategien, meine Kraftquellen	56
4.3	Evaluation und Wirksamkeit des Trainings	59
	Literatur	62
5	Das FlexAbility-Blended-Training	65
5.1	Hintergrund und Empfehlungen zur Durchführung	68
5.2	Das erste Gruppentreffen – Vorbereitung und Zielsetzung des FlexAbility-Blended-Trainings	70
5.2.1	Überblick über das erste Treffen	70
5.2.2	Begrüßung	72
5.2.3	Technischer Check-In	73
5.2.4	Atemübung	75
5.2.5	Kennenlernrunde	77
5.2.6	Thematischer Einstieg in Herausforderungen orts- und zeitflexibler Arbeit	79
5.2.7	Erfahrungen und gemeinsame Absprachen	83
5.2.8	Orts- und zeitflexibles Arbeiten – Deine Ziele	86
5.2.9	Pause	87
5.2.10	Aktivierender Wiedereinstieg	87
5.2.11	Bedeutung von Zielen, Motivation, Kraftquellen	87
5.2.12	Lernpartnerschaften bilden	89
5.2.13	Erste Runde Lernpartnerschaften – Ziele, Motivation, Kraftquellen	91
5.2.14	Kurze Reflexion im Plenum	93
5.2.15	„Gewusst wie“ in den Lernpartnerschaften	93
5.2.16	Zweite Runde Lernpartnerschaften- Vorgehen und Terminabsprachen	94
5.2.17	Check-Out	95
5.3	Das zweite Gruppentreffen – Vertiefung: Abgrenzung und Achtsamkeit	98
5.3.1	Überblick über das zweite Treffen	98
5.3.2	Begrüßung	100
5.3.3	Rückblick – Quiz	101
5.3.4	Rückblick auf Erfolge und Kraftquellen	104
5.3.5	Selbstreflexion zu persönlichen Ressourcen	105
5.3.6	Rückblick und gegenseitige Beratung zum Umgang mit Hindernissen bei der Bearbeitung des Selbstlern-Trainings	107
5.3.7	Rückmeldung zur Anwendung der WOOP-Strategie	108
5.3.8	Pause	109
5.3.9	Erholsame Pausen	109
5.3.10	Achtsamkeitsübung	110
5.3.11	Interagieren und Abgrenzen: Lebensbereiche balancieren	112
5.3.12	Rückblick Lernpartnerschaften	113
5.3.13	Lernpartnerschaften	113
5.3.14	Kurze Reflexion zu dem Austausch in den Lernpartnerschaften	114
5.3.15	Check-Out – Abschluss des zweiten Gruppentreffens	115

5.4	Das dritte Gruppentreffen – Vertiefung: Selbstorganisation, Erholung und Ressourcen	116
5.4.1	Überblick über das dritte Treffen.....	116
5.4.2	Begrüßung.....	118
5.4.3	Rückblick – Quiz.....	119
5.4.4	Rückblick – Selbstbeobachtung und Selbstbewertung	120
5.4.5	Erfahrungsaustausch in Kleingruppen zu Lerninhalten des FlexAbility-Trainings.....	123
5.4.6	Kurzpause mit Bewegungsübung.....	125
5.4.7	Selbstreflexion zu eigenen Strategien und Ressourcen.....	125
5.4.8	Impuls für die Pause: Finden eines persönlichen Ressourcensymbols.....	125
5.4.9	Pause.....	127
5.4.10	Wiedereinstieg nach der Pause.....	127
5.4.11	Gesamtrückblick auf das Training	127
5.4.12	Abschlussaustausch – Selbstverstärkung	129
5.4.13	Kurze Reflexion des Kleingruppenaustausches	131
5.4.14	Ausblick.....	131
5.4.15	Abschlussrunde	132
5.4.16	Evaluation und Wirksamkeit des Trainings	133
	Literatur	134
6	FlexAbility: Das Teamtraining	137
6.1	Hintergrund und Empfehlungen zur Durchführung	139
6.2	Vorbereitungsphase: Vorgespräch mit der Führungskraft	141
6.3	Vorbereitungsphase: Vorbereitungsunterlagen für Teammitglieder	143
6.4	Der erste FlexAbility-Teamworkshop	147
6.4.1	Überblick über den ersten Workshop.....	147
6.4.2	Begrüßung und Einführung	148
6.4.3	Ablauf und Arbeitsweise	151
6.4.4	Ankommen im Team.....	153
6.4.5	Individuelle Standortbestimmung.....	155
6.4.6	Selbstregulationsprozess als Entwicklungsmethode	157
6.4.7	Team-Standortbestimmung: Finden von Themen zur Verbesserung der Zusammenarbeit	161
6.4.8	Überleitung zur Pause	165
6.4.9	Bewegung zum Einstieg nach der Pause.....	165
6.4.10	Teamregulationsprozess auf das Team-Thema anwenden	166
6.4.11	Phase 1 des Teamregulationsprozesses: Zielsetzung – Formulieren eines SMARTen Teamziels.....	168
6.4.12	Phase 1 des Teamregulationsprozesses – Zielsetzung: Einsatz der WOOP Methode zur Verstärkung der Zielbindung	170
6.4.13	Pause und Fokussierungsübung	174
6.4.14	Phasen 2, 3 und 4 des Teamregulationsprozesses: Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstverstärkung.....	174
6.4.15	Vereinbarung eines Startpunkts	179
6.4.16	Ausblick.....	179
6.4.17	Feedback & Verabschiedung.....	180

6.5	Der zweite Teamworkshop: die Booster-Session	182
6.5.1	Überblick über den zweiten Workshop.....	182
6.5.2	Begrüßung, Ziel und Orientierung für die Booster-Session	183
6.5.3	Rückblick und Reflexion der Erreichung des gemeinsamen Teamziels	184
6.5.4	Rückblick II: Der Teamregulationsprozess	188
6.5.5	Fokus auf Selbstverstärkung	192
6.5.6	Ausblick.....	193
6.5.7	Die nächsten Schritte.....	196
6.5.8	Feedback und Verabschiedung.....	197
6.6	Evaluation und Wirksamkeit des FlexAbility-Teamtrainings	198
	Literatur	203
7	Die FlexAbility-Interventionen: Fazit	205
	Literatur	207